

# 行政評価システム構築に関する報告書

～ これまでの経過と事務事業評価（試行）結果 ～

平成 18 年 11 月

さぬき市

## 目 次

|                           |       |    |
|---------------------------|-------|----|
| はじめに                      | ..... | 2  |
| 1 行政評価システムとは              | ..... | 2  |
| (1) 行政評価システムが必要とされる理由     | ..... | 2  |
| (2) 行政評価システムの基本的な考え方      | ..... | 3  |
| さぬき市における行政評価システム構築の経過     | ..... | 5  |
| 1 さぬき市における行政評価システム構築の目的   | ..... | 5  |
| 2 平成 16 年度の取組             | ..... | 5  |
| (1) 行政評価推進チームの発足          | ..... | 5  |
| (2) 職員研修の実施               | ..... | 5  |
| 3 平成 17 年度の取組             | ..... | 6  |
| (1) 事務事業目的体系化             | ..... | 6  |
| (2) 平成 18 年度事務事業の目標値設定    | ..... | 13 |
| 事務事業評価の試行                 | ..... | 17 |
| 1 事務事業評価試行                | ..... | 17 |
| (1) 評価の方法及び基準             | ..... | 17 |
| (2) 1 次評価の実施              | ..... | 19 |
| (3) 2 次評価の実施              | ..... | 25 |
| (4) 結果                    | ..... | 26 |
| 事務事業評価の課題                 | ..... | 28 |
| (1) 評価対象事業に関する課題          | ..... | 28 |
| (2) 事務事業評価シートに関する課題       | ..... | 28 |
| (3) 2 次評価及び内部評価組織に関する課題   | ..... | 29 |
| (4) 職員の意識改革と評価結果の活用に関する課題 | ..... | 30 |
| 行政評価システム構築の今後の方向性         | ..... | 31 |

## はじめに

さぬき市では、行政評価システムの構築に向けて、平成 16 年度後半から職員研修や事務事業の整理等、様々な取組を行ってきました。

本書は、これらの取組に関するこれまでの経過を整理し、現時点での課題と改善の方向性について報告するものです。

### 1 行政評価システムとは

#### (1) 行政評価システムが必要とされる理由

行政評価システムは、行政経営の新しいツールとして全国の多くの自治体で導入が進められています。総務省の調査によれば、平成 18 年 1 月 1 日現在、都道府県では、1 団体を除く 46 都道府県が導入済みであり、また市区では、全体の 59.4%にあたる 412 団体が導入済み又は、試行中となっています。<sup>1</sup>

このように多くの自治体で行政評価システムが導入されつつある背景には、いくつかの理由があります。

まず第 1 に、自治体における財政状況の悪化が挙げられます。経済成長、人口増加により税収も右肩上がりであった時代には、増え続ける住民ニーズに対して、事業を「あれもこれも」行うことが可能でした。しかし、現在のような厳しい財政状況の下においては、自治体は、実施する事業を「あれかこれか」選択しなければなりません。その選択の基準として、住民満足度の向上のためにはどの事業を優先させるべきか、また、従来実施されてきた事業が今もやはり必要な事業なのかといったことを、自治体職員自らが考える自己点検のツールとして導入が進められているのです。

行政評価システム導入の第 2 の理由としては、職員の意識改革、政策形成能力向上への要求の高まりを挙げることができます。

三位一体改革の流れの中で、国から地方への国庫支出金、地方交付税が見直され、税源移譲が進むことにより、地方分権が進められようとしています。その結果として、地方自治体は、自らの判断で財源を有効に配分し、住民満足度の向上に結びつけていかなくてはなりません。そのためには、個々の自治体職員が政策形成能力を向上させ、現状を分析し、既存の資源を有効に配分する能力を高める必要があります。行政評価システムは、それを支援する仕組みとして機能するものでもあります。

さらに、行政評価システムの導入が進められる第 3 の理由として、自治体の説明責任(アカウンタビリティ)への要求の高まりを挙げることができます。これまでは、行政内部での意思決定過程が住民にとって分かりづらい面がありました。しかし、行政評価システムを利用することにより事業の目的や実施内容、必要性、有効性等を説明することによって、意思決定過程までを住民に示すことができるようになります。

---

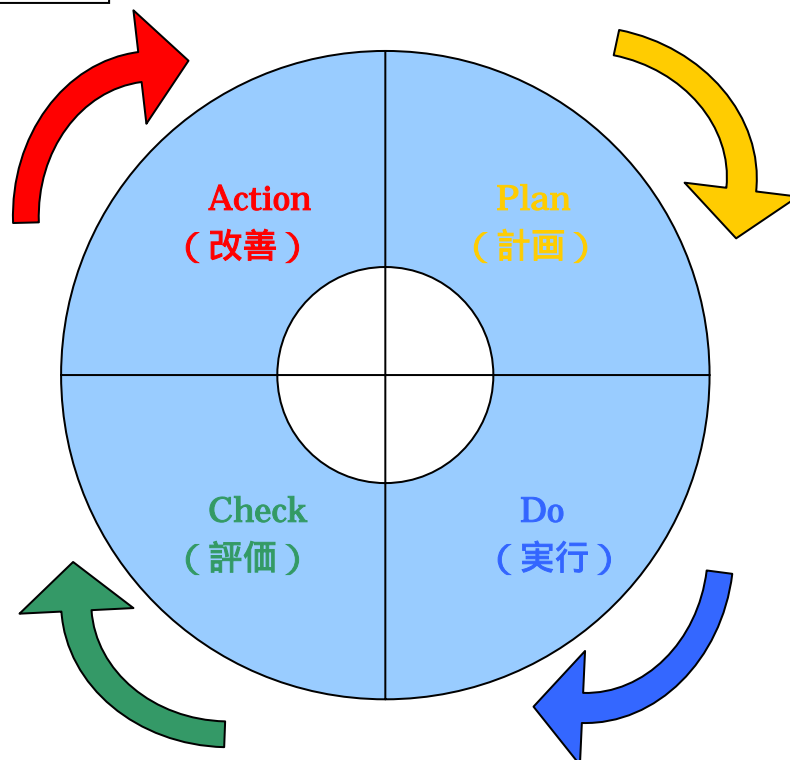
<sup>1</sup> 政令指定都市、中核市、特例市は、除きます。

## (2) 行政評価システムの基本的な考え方

多くの自治体で導入が進められている行政評価システムですが、その名称や実施方法には、定まったものではなく、自治体によって様々な形式で導入が進められています。

しかし、基本的な目的に違いはなく、それは、PDCA サイクルに則った行政経営を実現させることです。

図1 PDCA サイクル



行政のシステムに **Check** と **Action** の機能を導入する

これまでの行政では、予算が予定どおりに執行されたか、つまり事業を計画(Plan)し、そのとおりに実行(Do)されたかどうかだけが重視され、その結果、事業の当初の目的がどれだけ達成され、住民福祉がどれだけ向上したかを検証することは、あまり重要視されてきませんでした。

しかし、厳しい財政状況の下で限られた資源を効率的・効果的に活用していくためには、計画を実行した結果を評価(Check)し、改善(Action)に結び付けていく必要があります。

このような計画(Plan) - 実施(Do) - 評価(Check) - 改善(Action)のサイクルを確立することが、行政評価システム導入の目的です。

これを踏まえて、行政評価システムを説明するとすれば、次のようにいうことができます。

～ 行政評価システムとは ～

行政活動の目的を明確にして活動成果を数値化して現状分析を行い、評価・改善に至るプロセスを明確化する仕組み

評価結果を住民に公表することにより、行政の透明性の確保、住民と行政とのパートナーシップづくりなどに役立てる仕組み

行政運営を「経営」という視点から見直し、質的改善を図るための仕組み

この中で特徴的なのが「数値化」です。これまで、行政の「定性的」な評価は、多くなされてきましたが、「定量的」に数値を用いて行政活動を測定することは、あまりされていませんでした。

しかし、行政評価システムにおいては、例えば、事務事業を執行した結果の産出量を示す数値や、執行した結果、住民満足度がどの程度向上し成果が上がったのかを示す数値が重要となります。

これらの数値を時系列比較や他団体比較等を行うことにより、まずは事業の現状を数値を用いて把握・分析します。その結果、現状数値が理想とする数値（目標値）に到達していなければ、改善手段を職員自らが考えることが重要です。さらに、評価の結果、不要であると判断された事業であれば、実際に廃止することを検討する必要があります。

## さぬき市における行政評価システム構築の経過

### 1 さぬき市における行政評価システム導入の目的

さぬき市では、行政評価システム構築するに当たって、次の3つの目的を掲げました。

**施策・事業の選択と集中を行う仕組みをつくること**  
**職員が自発的に改善に取り組む風土を醸成すること**  
**透明性を高め、説明責任を充実させる仕組みをつくること**

行政評価システムが有効に機能するためには、単に、評価の制度を整えるだけでは不十分です。そのためには、評価の結果を事務事業の改善に結び付ける職員ひとりひとりの意思と実行力が必要であり、また、そのような職員の取組を許容し、歓迎する組織風土、さらには、改善を容易にする組織体制を作っていくことが必要です。

さぬき市では、これらの目的を達成するために、平成16年度後半から具体的な取組を開始しました。

### 2 平成16年度の取組

#### (1) 行政評価推進チームの発足

行政評価推進チームは、行政評価システムの円滑な導入を図るために設置された、市職員で構成する組織です。

財政、人事、建設・農林水産、福祉、教育及び広聴広報の各分野の業務、並びに窓口業務に携わる係長級以上の職員13人で平成16年12月27日に発足し、行政評価システム構築の手法等を検討してきました。<sup>2</sup>

平成16年度中は、全5回の会議を開催し、委員自身の行政評価システムに関する理解を深めるための取組を行うとともに、平成17年度に実施した事務事業目的体系化及び事務事業評価シートの作成を演習し、それらの実施に伴う課題の洗い出しを行いました。

なお、会議には、事務局として総務部政策課の職員の他に、コンサルタントとして監査法人トーマツが参加しました。

#### (2) 職員研修の実施

平成16年度には、次年度からの具体的な作業を前に、職員の意識改革と行政評価システムを活用するための能力開発に重点を置き、全体及び職階別の職員研修を実施しました。

##### 幹部職員研修

幹部研修では、助役、収入役及び部長級以上の職員を対象として、主に行政評価システ

<sup>2</sup> 平成17年度には、さらに市民病院及び水道局所属の職員が加わり委員数15人となっています。

ムの必要性の理解と、自治体を取り巻く厳しい環境の認識をテーマに、関西学院大学の石原俊彦教授による研修を行いました。

#### 全体職員研修

全体職員研修は、全職員を対象に行政評価の必要性の理解と意識改革を主な目的として実施しました。

#### 職階別職員研修

職階別職員研修は、行政評価を実施し活用する際に職階ごとに役割が異なることを念頭に置き、それぞれの相互関係にも留意しつつ異なる内容で研修を実施しました。

次長・課長を対象とした研修は、限られた財源を有効活用するために事業の優先順位付けの手法を学ぶことを主な目的として実施しました。

また、課長補佐を対象としては、課の方針に基づいて事業を管理し効率化していく手法として、プロジェクトマネジメントの手法について行政評価との関連性を重視しながら研修を実施しました。

係長研修でも課長補佐研修同様に、プロジェクトマネジメントの手法を中心に研修を行いました。指標の設定方法にも触れ、評価表の記入を主体的に行うための知識の習得も目指しました。

### 3 平成 17 年度 of 取組

平成 17 年度には、主に次のような事項に取り組みました。

#### 事務事業目的体系化

平成 18 年度の事務事業に係る目標値の設定

#### (1) 事務事業目的体系化

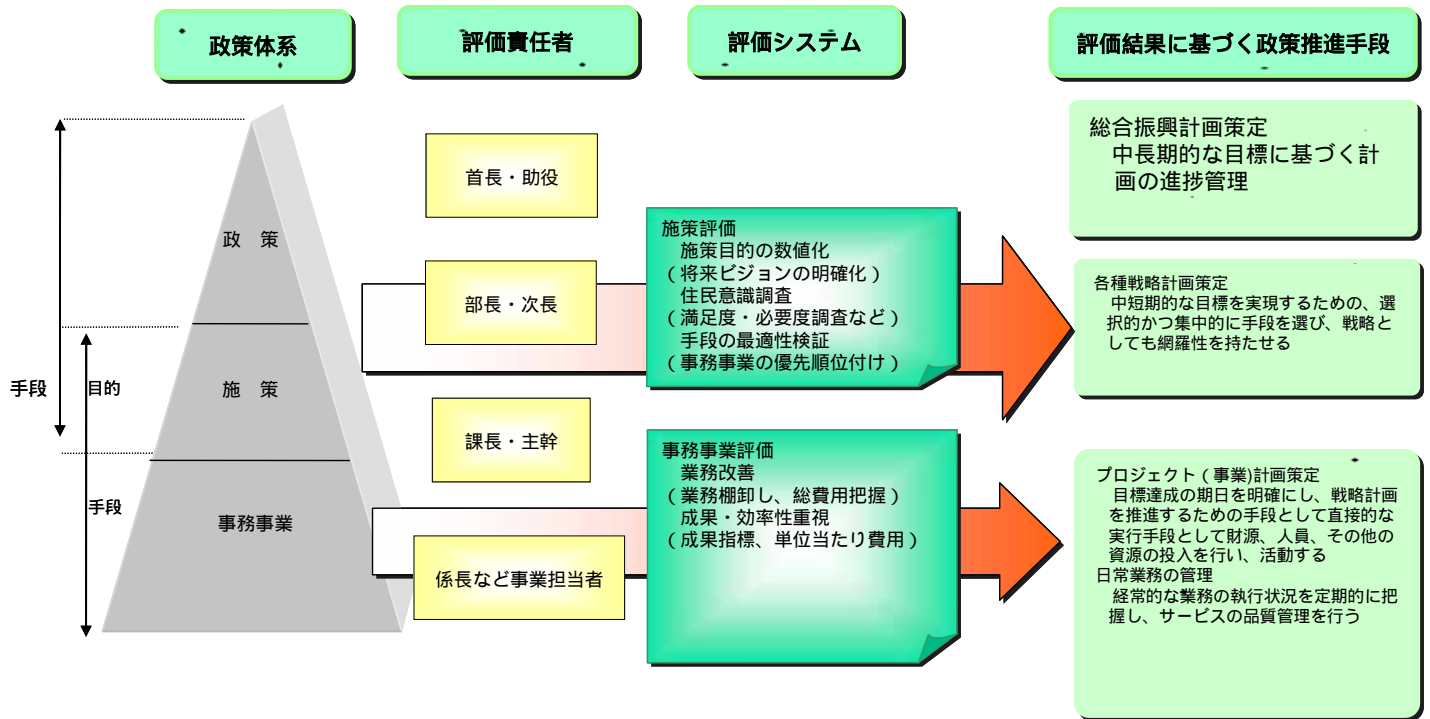
##### 政策 - 施策 - 事務事業

行政活動は、「政策 - 施策 - 事務事業」という 3 層構造で捉えることができ、これらは、上位からそれぞれ目的と手段の関係になっています。例えば、施策は、上位政策の目標を達成するための手段であり、同じく事務事業は、上位施策の目標を達成するための手段として整理できます。

そして、評価するレベルに応じて、多くの場合、それぞれ政策評価、施策評価、事務事業評価と呼ばれています。

さぬき市では、行政評価システムの構築に当たって、まず、事務事業評価から取り組むこととしました。

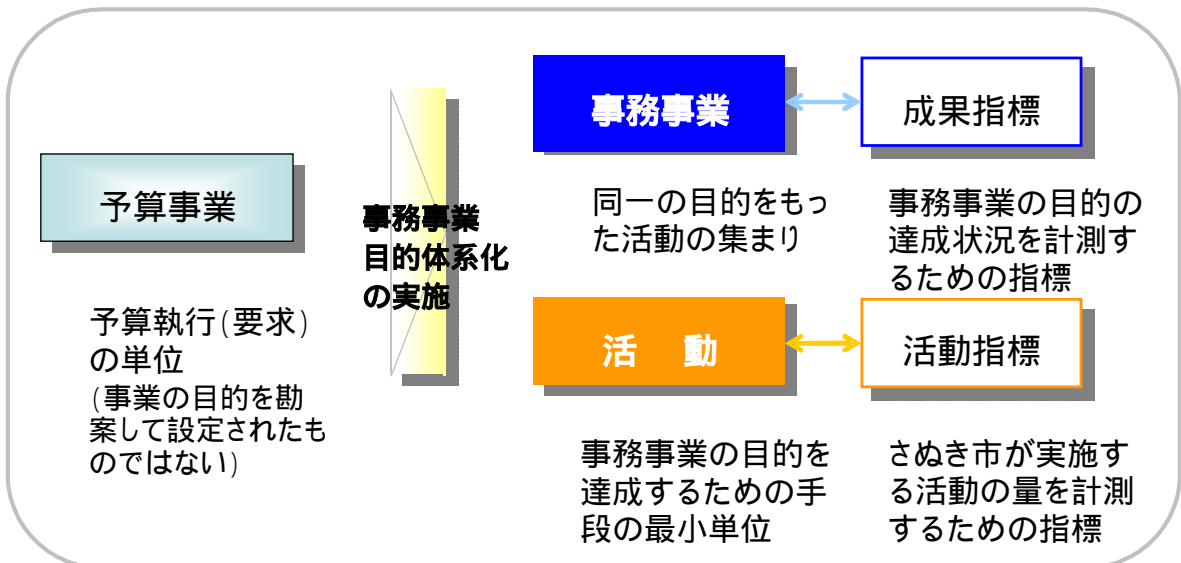
図 2



事務事業目的体系化とは

事務事業目的体系化とは、市が行っている全ての事務や事業を「1つの成果が出る単位」にまとめることによって「事務事業」を設定し、市総合計画で定めた施策の目的を達成するための手段として明確に位置づける作業です。

図 3 事務事業目的体系化に関する用語





事務事業目的体系化の効果としては、次のような事項を挙げることができます。

#### <事務事業目的体系化の効果>

日ごろ行っている業務を洗い出すことができ、仕事の目的意識を持つきっかけとなる。目指す成果に対して予算をつけ、事務事業に対する責任を明確にすることができる。人件費のみで対応している業務も事務事業として認識でき、事務事業の総コストの把握が可能になる。

体系化することにより、政策 - 施策 - 事務事業が目的と手段の関係で整理でき、施策目的の達成手段である事務事業の優先順位と組み合わせを見直すことができる。

部課に対して予算と人を配分する考え方から、政策、施策に配分する考え方につながり、横断的な事業編成をするきっかけとなる。

つまり、事務事業目的体系化の実施により事務事業の実施目的を明確にするとともに、事務事業の成果をより高めるための、改善に結び付けやすい事務事業体系を構築することができます。また、この作業を通じて各事務事業の目的を再考していく過程自体が職員の意識改革のきっかけとなりうるものです。

さらに、この作業の結果設定された事務事業が、原則として、その後の予算執行(要求)、人員管理の単位となります。

このような意味で、事務事業目的体系化は、事務事業評価の前提となる作業であり、成果試行の行政評価システムを構築していく上で非常に重要な作業であるということができません。

#### 基本的なルールと進め方

事務事業目的体系化は、次のようなルールに従って実施しました。

#### <事務事業目的体系化のルール>

- ( )対象は、一般会計、特別会計、市民病院、水道局に属する事務・事業とする。
- ( )一般会計、特別会計(予算事業が設定されているもの)については、予算事業を参考にしながら「活動」を洗い出す。
- ( )総合計画の施策体系と照らし合わせて、目的が複数あると考えられる予算事業は、目的ごとに「活動」に分解する。
- ( )現状で予算事業が設定されていない特別会計、市民病院、水道局については、予算上の目や実際の業務内容を基に、「活動」を洗い出す。
- ( )事務分掌などの資料に基づき、人件費のみの業務についても体系化の対象とし、その目的ごとに「活動」として洗い出す。
- ( )目的が同一と考えられる「活動」を、目的ごとに新たなくくりの「事務事業」に統合

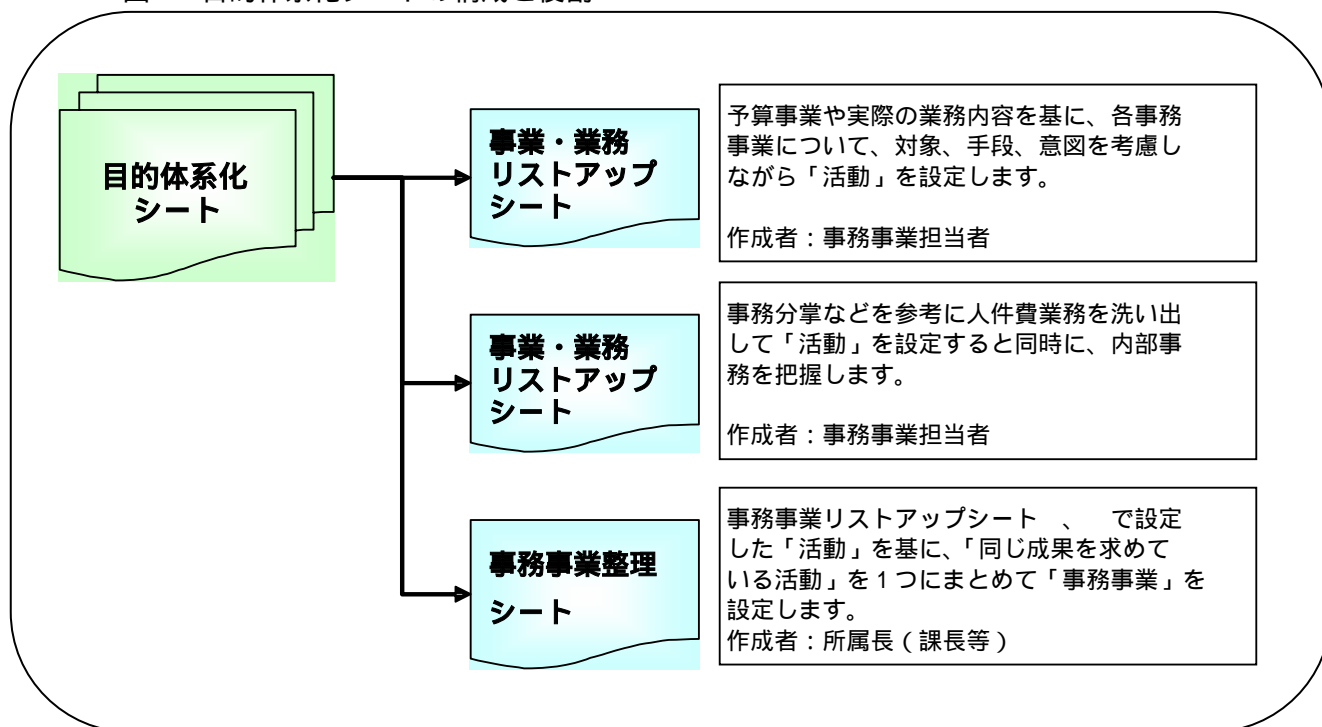
する。

- ( )事務事業には基本的に「成果指標」の設定を行い、事務事業を構成するそれぞれの「活動」には活動指標を設定する。ただし、事務事業の成果が明確に数値化できない場合には、成果指標の設定は行わず、指標化できない成果を記述することとする。

作業は、次に示す「事業・業務リストアップシート」、「事業・業務リストアップシート」、「事務事業整理シート」で構成する「目的体系化シート」を用いて進めました。

なお、各シートを用いての作業内容と作成責任者は、図4に示すとおりです。

図4 目的体系化シートの構成と役割



目的体系化シート

事業・業務リストアップシート

部署名(部・課・担当名)

| 予算事業名 | 予算額 | No | 活動(分解) | 誰(何)が活動の対象ですか | 活動の概要<br>どのような手段を使っ<br>て | 対象をどうしたいです<br>か | 考えられる活動指標 | 会計名 | 科目コード |    |
|-------|-----|----|--------|---------------|--------------------------|-----------------|-----------|-----|-------|----|
|       |     |    |        |               |                          |                 |           |     | 款     | 項目 |
|       |     | 1  |        |               |                          |                 |           |     |       |    |
|       |     | 2  |        |               |                          |                 |           |     |       |    |
|       |     | 3  |        |               |                          |                 |           |     |       |    |
|       |     | 4  |        |               |                          |                 |           |     |       |    |
|       |     | 5  |        |               |                          |                 |           |     |       |    |
|       |     | 6  |        |               |                          |                 |           |     |       |    |
|       |     | 7  |        |               |                          |                 |           |     |       |    |
|       |     | 8  |        |               |                          |                 |           |     |       |    |
|       |     | 9  |        |               |                          |                 |           |     |       |    |
|       |     | 10 |        |               |                          |                 |           |     |       |    |
|       |     | 11 |        |               |                          |                 |           |     |       |    |
|       |     | 12 |        |               |                          |                 |           |     |       |    |
|       |     | 13 |        |               |                          |                 |           |     |       |    |
|       |     | 14 |        |               |                          |                 |           |     |       |    |
|       |     | 15 |        |               |                          |                 |           |     |       |    |
|       |     | 16 |        |               |                          |                 |           |     |       |    |
|       |     | 17 |        |               |                          |                 |           |     |       |    |
|       |     | 18 |        |               |                          |                 |           |     |       |    |
| 予算額計  | 0   |    |        |               |                          |                 |           |     |       |    |

# 事業・業務リストアップシート

## 目的体系化シート

部署名(部・課・担当名)

| No | 活動(分解)  | 予算額 | 活動の概要             |                 |                 | 活動指<br>標 | 会計名 | 科目コード |   |
|----|---------|-----|-------------------|-----------------|-----------------|----------|-----|-------|---|
|    |         |     | 誰(何)が活動の<br>対象ですか | どのような手段を使っ<br>て | 対象をどうしたい<br>ですか |          |     | 款     | 目 |
| 71 |         |     |                   |                 |                 |          |     |       |   |
| 72 |         |     |                   |                 |                 |          |     |       |   |
| 73 |         |     |                   |                 |                 |          |     |       |   |
| 74 |         |     |                   |                 |                 |          |     |       |   |
| 75 |         |     |                   |                 |                 |          |     |       |   |
| 76 |         |     |                   |                 |                 |          |     |       |   |
| 77 |         |     |                   |                 |                 |          |     |       |   |
| 78 |         |     |                   |                 |                 |          |     |       |   |
| 79 |         |     |                   |                 |                 |          |     |       |   |
| 80 |         |     |                   |                 |                 |          |     |       |   |
| 81 |         |     |                   |                 |                 |          |     |       |   |
| 82 |         |     |                   |                 |                 |          |     |       |   |
| 83 |         |     |                   |                 |                 |          |     |       |   |
| 84 |         |     |                   |                 |                 |          |     |       |   |
| 91 | 庶務事務    |     |                   |                 |                 |          |     |       |   |
| 92 | 文書管理事務  |     |                   |                 |                 |          |     |       |   |
| 93 | 予算・決算事務 |     |                   |                 |                 |          |     |       |   |
| 94 | 人事管理事務  |     |                   |                 |                 |          |     |       |   |
| 95 | 議会関係事務  |     |                   |                 |                 |          |     |       |   |
| 97 |         |     |                   |                 |                 |          |     |       |   |
| 98 |         |     |                   |                 |                 |          |     |       |   |
| 99 |         |     |                   |                 |                 |          |     |       |   |

人件費事業  
(職員の人件費のみで対応してい  
る事業、業務)

内部事務  
(課・係の内部業務)



## 事務事業目的体系化の実施と結果

事務事業目的体系化の実施に当たっては、事前に職員研修会（説明会）を開催するとともに、3日間にわたって各課長及びシート作成担当者等からヒアリングを実施しました。

このヒアリングは、各課が作成した目的体系化シートをもとに、事務事業のくくりや対象、意図の考え方、指標等についてコンサルタントを交えて検討することによって、より良い事業設定に結び付けるために行ったものです。

結果として、533の事務事業を総合計画の体系に位置づけることができ、また、各事務事業についてその対象と意図を明確にし、指標を設定することができました。

ただし、これらについては、次に行った翌年度の目標値設定や予算編成の過程で問題が明らかになった場合には適宜修正を加え、目標管理や予算執行等により適したものにさらに整理していきました。

### （2）平成18年度事務事業の目標値設定

目標値設定は、事務事業目的体系化で設定した事務事業ごとに指標及びコストの翌年度の目標値（計画値）を設定する作業であり、人件費だけで実施するものも含めて、平成18年度に実施する全ての事務事業を対象に実施しました。

この作業は、翌年度の予算編成の時期に合わせて実施しましたが、これは、「の目標を達成するためには、のコストが必要になる。」という考え方に基づいて予算編成（要求）を行っていくためです。

また、このような本来の目的に加えて、平成17年度の取組においては、事務事業の設定や施策体系上の位置づけ、指標の設定等、事務事業目的体系化で検討した内容が、実際に予算編成や目標値の設定といった実務を進める上で適当であるかどうかを再度検証することも目的としていました。

具体的には、次に示す「平成18年度 事務事業評価シート」<sup>3</sup>に事務事業の概要や平成18年度に実施する内容等を記入したうえで、指標やコストの目標値（計画値）を記入していきましたが、可能であれば、平成17年度末の実績の予測値も記入するようにしました。これは、目標設定（予測）の根拠をより明確にしておくためです。

なお、事務事業評価シートの「4 事務事業実施にかかるコスト」に人件費及び人員投入量の目標値（計画値）を記入する欄がありますが、次に示す「業務量算定表」により算出しました。この表は、役職をいくつかに分けた上で割り出した人件費の平均時間単価に、各職員がそれぞれの事務事業に割り当てる業務量の割合を掛けることによって、各事務事業に必要な人件費及び人員投入量を推計するものです。

この目標値設定を行うことにより、平成19年度以降、全事務事業を対象に本格的に評価を実施する環境を整えることができました。

---

<sup>3</sup> 事務事業評価シートの各項目に関する詳細は、p23「事務事業評価シート 項目別内容」を参照してください。

また、作業の過程で事務事業の設定や指標等を見直すことによって、より実務に適した事務事業の設定に近づけることができ、先の事務事業目的体系化終了時点で 533（平成 17 年度実施分）あった事務事業数が、460（平成 17 年度実施分）、478（平成 18 年度実施分）にまで整理統合されました。<sup>4</sup>

なお、施策体系別の事務事業数（平成 18 年度実施分）は、表 1 のとおり、施策体系別の事務事業一覧は、資料 1 のとおりです。

表 1 施策体系別事務事業数（平成 18 年度実施分）

| 基本施策                         | 目標                                     | 事務事業数 |
|------------------------------|--|-------|
| 活力ある産業基盤づくり                  | 市内総生産が増えていくまちをつくる【産業基盤】                | 31    |
|                              | その他                                    | 2     |
| 行政改革による健全な財政基盤づくり            | 財政の収支バランスがとれているまちをつくる【財政基盤】            | 12    |
|                              | その他                                    | 9     |
| 暮らしを支える安心快適なまちづくり            | 自分たちの安全は自分たちで守れるまちをつくる【安全】             | 32    |
|                              | 快適な日常生活が送れるまちをつくる【快適】                  | 39    |
|                              | その他                                    | 0     |
| 市民が主体のまちづくり                  | 市民の主体的な活動の活発なまちをつくる【市民主体】              | 34    |
|                              | その他                                    | 8     |
| 情報化と交流連携のまちづくり               | 情報コミュニケーションの活発なまちをつくる【情報化】             | 17    |
|                              | 市民交流の活発なまちをつくる【交流】                     | 13    |
|                              | その他                                    | 0     |
| 健全な心身と思いやりをはぐくむ健康福祉のまちづくり    | 健康で暮らせるまちをつくる【保健】                      | 29    |
|                              | 安心できる医療環境のあるまちをつくる【医療】                 | 13    |
|                              | 社会的弱者が自立できるまちをつくる【福祉】                  | 106   |
|                              | その他                                    | 1     |
| 主体性・創造性・生きがいをはぐくむ教育・文化のまちづくり | 差別がなく人権が守られるまちをつくる【人権】                 | 17    |
|                              | 生きる力と人間性豊かな心をはぐくむ教育が行われるまちをつくる【教育】     | 44    |
|                              | 生きがいを持って生涯を送れるまちをつくる【生涯学習】             | 41    |
|                              | さぬき市の文化を学び、継承し、独自の文化を創造するまちをつくる【歴史・文化】 | 18    |
|                              | その他                                    | 1     |
| 自然環境保全と環境に配慮したまちづくり          | 健康な暮らしを支える自然があるまちをつくる【自然環境】            | 3     |
|                              | エネルギー・資源循環型社会のまちをつくる【エネルギー】            | 6     |
|                              | その他                                    | 2     |
| 合 計                          |  | 478   |

<sup>4</sup> 事務事業や指標の設定については、その後の試行評価の過程でも必要があれば修正しています。

平成18年度 事務事業評価シート

|            |   |              |       |         |         |
|------------|---|--------------|-------|---------|---------|
| 1. 事務事業の概要 |   | 所属課          |       |         |         |
| 事業         |   |              |       |         |         |
| 事業体系       |   | 事業開始年度       | 完了年度  | 記入日(目標) | 記入日(事後) |
| 基本施策       |   |              |       | 所属長(目標) | 所属長(事後) |
| 目標         |   | 根拠法令、基本計画等   |       |         |         |
| 基本戦略       |   |              |       | 担当者(目標) | 担当者(事後) |
| 具体的<br>方策  | 大 |              |       |         |         |
|            | 中 | プロジェクト・業務の区分 | 事業区分1 | 事業区分2   |         |
| 取組み<br>事項  |   |              |       |         |         |
| 予算<br>費目   |   |              |       |         |         |

|               |  |
|---------------|--|
| 2. 事務事業の目的・内容 |  |
| 事務事業の目的       | 18年度に実施する事業の内容<br>(下枠内に入らない場合は、右の枠内に記入してください。) |
| 対 象           | 意 図  |
|               |  |

| 3. 事務事業の業績 |     |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |
|------------|-----|----|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|--------------------|--|
| 重要<br>指標   | 指標名 | 単位 | 17年度<br>予測 | 17年度<br>実績 | 18年度<br>目標 | 18年度<br>実績 | 19年度<br>計画 | ( )年度<br>計画 | 備考<br>(指標の計算方法、算式) |  |
|            |     |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |
|            |     |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |
|            |     |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |
|            |     |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |
|            |     |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |
|            |     |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |
|            |     |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |
|            |     |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |
|            |     |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |
|            |     |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |
|            |     |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |
|            |     |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |
| 指標化できない成果  |     |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |

| 4. 事務事業実施にかかるコスト |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |  |
|------------------|----|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|--------------------|--|--|
| コスト              | 単位 | 17年度<br>予測 | 17年度<br>実績 | 18年度<br>目標 | 18年度<br>実績 | 19年度<br>計画 | ( )年度<br>計画 | 事業期間中の総コスト<br>補助率等 |  |  |
| 総コスト             |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |  |
| 内訳               | 千円 |            |            |            |            |            |             |                    |  |  |
| 直接事業費            |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |  |
| 間接費              |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |  |
| 人件費              |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |  |
| 総コストのうちの補助対象経費   |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |  |
| 特定財源             | 千円 |            |            |            |            |            |             |                    |  |  |
| 国庫支出金            |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |  |
| 県支出金             |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |  |
| 起債               |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |  |
| その他              |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |  |
| 一般財源             |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |  |
| 人員投入             | 人時 |            |            |            |            |            |             |                    |  |  |
| 事業の優先度(予算要求時)    | 順位 | 査定者使用欄     |            |            |            |            |             |                    |  |  |
| 担当課内             |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |  |
| 部(施策)内           |    |            |            |            |            |            |             |                    |  |  |



業務量算定表

|    |                                    | 事務事業ごとの業務量の算出 |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 課名 |                       |                       |
|----|------------------------------------|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------------------|-----------------------|
| 番号 | 担当者<br>役職名<br>氏名<br>人事費<br>時間単価(円) | 1             | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 事務事業<br>人員投入<br>単位:人時 | 事務事業<br>人員投入<br>単位:千円 |
|    |                                    | 1             |    | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0                     | 0                     |
| 2  |                                    |               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                       | 0                     |
| 3  |                                    |               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                       | 0                     |
| 4  |                                    |               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                       | 0                     |
| 5  |                                    |               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                       | 0                     |
| 6  |                                    |               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                       | 0                     |
| 7  |                                    |               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                       | 0                     |
| 8  |                                    |               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                       | 0                     |
| 9  |                                    |               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                       | 0                     |
| 10 |                                    |               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                       | 0                     |
|    | 庶務事務                               |               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                       | 0                     |
|    | 予算・決算事務                            |               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                       | 0                     |
|    | 議会関係事務                             |               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                       | 0                     |
|    | その他                                |               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                       | 0                     |
| 計  |                                    | 0%            | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0%                    | 0                     |

## 事務事業評価の試行

### 1 事務事業評価試行

平成 18 年度は、一部の事務事業を対象として事務事業評価を試行しました。

その目的は、翌年度以降の本格導入に向けて、職員が評価シート作成等、評価に係る作業に習熟すること、評価シートの構成、評価の日程、評価方法等、システム自体の問題点を明らかにすること、の 2 点です。

#### (1) 評価の方法及び基準

行政評価は、評価を実施するタイミングによって、施策や事務事業の実施前に行う事前評価、継続中の施策や事務事業に対して行う事中評価、終了した施策や事務事業に対して行う事後評価に分かれます。

平成 18 年度に試行した事務事業評価は、このうち事中及び事後評価に当たり、平成 17 年度に実施した事務事業に関して、その実績等に基づいて行いました。

各課で選定した評価対象事務事業は、表 2 に示す 133 の事務事業です。

これらについて、事務事業の担当課による 1 次評価と、1 次評価の結果に基づいて行う 2 次評価という 2 段階の評価を実施しました。

1 次評価は、事務事業の担当者及び所管課（室・局）長が事務事業評価シートを作成することにより行う自己評価であり、2 次評価は、職員で構成するさぬき市行政評価システム内部評価委員会が行う内部評価です。

なお、今年度は、すべての評価対象事業に関して次の評価基準で課題を洗い出し、評価を行いました。

#### (評価基準)

- ・ 国や県のサービスや事務事業との重複がないか。
- ・ 民間のサービスや事業で代替できない事務事業か。
- ・ 他の実施主体を活用すると、公平性や守秘義務が担保されにくい。
- ・ 他の実施主体を活用した場合にデメリットが大きくなるか。
- ・ 社会環境の変化に応じてサービス水準の検討がされているか。
- ・ 国や他自治体と比較しサービス水準の検討がされているか。
- ・ 事務事業の目的を達成できるような事業内容か。
- ・ 年度当初に予定した実施項目が達成できているか。
- ・ 事務事業の効果が把握できているか。
- ・ 重要指標について設定した目標値が達成できているか。
- ・ 重要指標の実績値が前年度と比較して向上しているか。
- ・ 目標年度に目標を達成できそうですか。
- ・ 利用者・対象者の増減等に対応できているか。
- ・ 国や他自治体と比較してサービス対象は適正か。
- ・ 利用者・対象者のニーズを把握しているか。

表 2

| 課名           | 事務事業<br>コード | 評価対象事業               | 課名       | 事務事業<br>コード     | 評価対象事業                |
|--------------|-------------|----------------------|----------|-----------------|-----------------------|
| 議会事務局議事課     | 05001       | 議事運営事業               |          | 05256           | 水田農業構造改革対策事業          |
| 総務課          | 05002       | 総務管理事務事業             | 農林水産課    | 05258           | 治山林道事業                |
|              | 05005       | 電子自治体推進事務事業          |          | 05260           | 水産基盤整備事業              |
|              | 05006       | 防災支援事業               |          | 05263           | 担い手育成事業               |
|              | 05008       | 消防施設整備事業             |          | 05268           | 経営改善支援体制整備事業          |
| 選挙管理委員会事務局   | 05010       | 選挙管理委員会運営事業          | 農業委員会事務局 | 05270           | 農業委員会事業               |
| 秘書課          | 05012       | 国際交流事業               |          | 05273           | 農地流動化推進事業             |
|              | 05013       | 人事管理事業               | 土地改良課    | 05278           | 基盤整備促進事業(元気な地域づくり交付金) |
|              | 05014       | 職員研修事業               |          | 05279           | 中山間地域等直接支払制度事業        |
| 05015        | 男女共同参画推進事業  | 05284                |          | シーサイドコリドール維持管理事 |                       |
| 管財課          | 05016       | 公有財産貸付・売払事業          | 商工観光課    | 05291           | みるく自然公園管理事業           |
|              | 05017       | 財産管理事業               |          | 05294           | 温泉施設等管理事業             |
|              | 05020       | 入札・契約業務              |          | 05295           | 観光協会事務局               |
| 政策課          | 05024       | 統計調査事業               |          | 05297           | 商工振興事業                |
| 財政課          | 05029       | 行政評価システム導入推進事業       |          | 05298           | 河川管理事業                |
|              | 05031       | 財政管理事業               |          | 05299           | 港湾管理事業                |
| 広報課          | 05038       | CATV番組制作事業           | 建設課      | 05300           | 河川道路橋梁施設災害復旧事業        |
|              | 05041       | ホームページ管理運営事業         |          | 05301           | 市営住宅管理事業              |
|              | 05042       | 音声告知管理業務             |          | 05302           | 道路橋梁新設改良事業            |
| 津田支所業務課      | 05048       | 各種証明書・発行サービス業務(津田支所) |          | 05303           | 道路橋梁維持管理事業            |
| 大川支所業務課      | 05062       | 各種証明書・発行サービス業務(大川支所) | 都市計画課    | 05304           | コミュニティバス運行事業          |
| 寒川支所業務課      | 05067       | 各種証明書・発行サービス業務(寒川支所) |          | 05310           | 新四国の道整備事業(都市環境整備事業)   |
| 長尾支所業務課      | 05086       | 各種証明書・発行サービス業務(長尾支所) |          | 05312           | 都市計画事業(街路整備事業)        |
| 生活環境課        | 05089       | 防犯環境整備事業             | 下水道課     | 05316           | 管渠築造及びポンプ場建設事業        |
|              | 05092       | 交通安全環境整備事業           |          | 05317           | 下水道施設等維持管理業務          |
|              | 05093       | コミュニティセンター管理事業       |          | 05319           | 管渠築造及びポンプ場建設事業(漁集)    |
|              | 05094       | 自治振興事業               |          | 05321           | 浄化槽設置補助事業             |
|              | 05096       | 協働推進事業               |          | 05322           | 会計管理事業                |
| 市民課          | 05100       | 塵芥処理事業               | 出納室      | 05323           | 公金管理事業                |
|              | 05107       | 戸籍・住民異動等管理事業         | 監査委員事務局  | 05325           | 監査委員事業                |
|              | 05109       | 市民窓口サービス事業           | 市民病院事務局  | 05329           | 市民病院維持管理              |
| 税務課          | 05112       | 市税賦課事業               | 市民病院事務局  | 05333           | 診療報酬明細書(レセプト)作成業務     |
|              | 05113       | 国保税賦課事業              | 市民病院事務局  | 05340           | 情報システム構築事業            |
|              | 05114       | 市税収納・徴収事業            | 市民病院新病院  | 05341           | 新病院建設準備事業             |
|              | 05115       | 窓口・照会事業              | 建設室      | 05342           | 水道料金業務                |
| 人権推進課        | 05116       | 隣保館運営事業              | 水道局監理課   | 05343           | 地図情報システム作成業務          |
|              | 05118       | 同和対策事業               |          | 05344           | 全体基本計画策定事業            |
| 福祉総務課        | 05120       | 日赤活動支援事業             |          | 05345           | 情報公開業務                |
|              | 05123       | 民生委員児童委員協議会事業        | 水道局工務課   | 05347           | 水道施設維持管理業務            |
| 05124        | 生活保護事業      | 05349                |          | 取水及び浄水場建設改良事業   |                       |
| 国保年金課        | 05129       | 国保給付事業               | 教育総務課    | 05350           | 配水及び給水施設建設改良事業        |
|              | 05134       | 老人医療給付業務             |          | 05351           | 学校IT教育環境整備事業          |
|              | 05137       | 国民年金事業               |          | 05352           | 国際理解教育推進事業            |
| 長寿障害福祉課      | 05141       | 障害者社会参加支援事業          |          | 05353           | 津田小学校改築事業             |
|              | 05156       | 敬老記念事業               |          | 05373           | 学校給食共同調理場事業           |
|              | 05160       | 介護保険運営事業             | 学校教育課    | 05377           | 小学校教育事業               |
| 子育て支援課       | 05167       | 高等技能訓練促進費給付事業        |          | 05378           | 中学校教育事業               |
|              | 05179       | 家庭児童相談室事業            | 津田幼稚園    | 05379           | 津田幼稚園教育事業             |
| 津田中央保育所      | 05183       | 保育所子育て支援事業           | 鶴羽幼稚園    | 05380           | 鶴羽幼稚園教育事業             |
| 津田東部保育所      | 05187       | 保育所運営事業              | 富田幼稚園    | 05381           | 富田幼稚園教育事業             |
| 富田保育所        | 05191       | 保育所運営事業              | 松尾幼稚園    | 05382           | 松尾幼稚園教育事業             |
| 志度保育所        | 05195       | 保育所運営事業              | 志度幼稚園    | 05383           | 志度幼稚園教育事業             |
| 志度東保育所       | 05208       | 保育所運営事業              | 志度南幼稚園   | 05384           | 志度南幼稚園教育事業            |
| 寒川保育所        | 05210       | 保育所運営事業              | 志度東幼稚園   | 05385           | 志度東幼稚園教育事業            |
| 長尾保育所        | 05213       | 保育所運営事業              | 中央幼稚園    | 05386           | 中央幼稚園教育事業             |
| 津田東部児童館      | 05223       | 保育所運営事業              | 小田幼稚園    | 05387           | 小田幼稚園教育事業             |
| 大川町児童館       | 05224       | 児童健全育成事業             | 鴨部幼稚園    | 05388           | 鴨部幼稚園教育事業             |
| 大串児童館        | 05227       | 児童健全育成事業             | 寒川幼稚園    | 05389           | 寒川幼稚園教育事業             |
| 寒川児童ふれあいセンター | 05230       | 大串児童館管理業務            | 長尾幼稚園    | 05390           | 長尾幼稚園教育事業             |
| 長尾児童館        | 05232       | 児童健全育成事業             | 造田幼稚園    | 05391           | 造田幼稚園教育事業             |
| 造田児童館        | 05235       | 児童健全育成事業             | 人権教育課    | 05392           | 研修会・研究大会等開催・参加        |
|              | 05238       | 母子保健・支援事業            |          | 05394           | 人権・同和教育支援事業           |
| 健康づくり推進課     | 05244       | 健康づくり活動推進事業          |          | 05398           | 生涯学習基本計画策定事業          |
|              | 05247       | 健康づくり活動推進事業          | 生涯学習課    | 05407           | 情報通信技術習得支援事業          |
|              | 05249       | 健康診査事業               |          | 05410           | 補導事業                  |
|              |             | 05428                |          | 文化財保護事業         |                       |
|              |             |                      |          | 05429           | 発掘調査事業                |
|              |             |                      |          | 05454           | スポーツ奨励事業              |

- ・利用者・対象者ニーズが反映されているか。
- ・利用者・対象者への情報提供が十分されているか。
- ・専門性を持った人材を活用できているか。
- ・職員の能力開発は十分になされているか。
- ・実施方法について他自治体との比較ができているか。
- ・歳入増加策の可能性が検討されているか。
- ・要綱や市会計規則に基づく業務の処理ができているか。
- ・コスト削減の観点から考えた場合、現状の実施方法が最適か。
- ・サービス向上の観点から考えた場合、現状の実施方法が最適か。
- ・他の事業との統合可能性がない事務事業か。
- ・市民組織、ボランティア等との協働ができているか。
- ・世代間負担の公平性、社会的公正、平等への配慮がされているか。
- ・人件費の削減余地はないか。
- ・単位当たりコストの削減余地はないか。
- ・事務の電子化などによる業務改善の余地はないか。
- ・契約方法の変更などによるコスト削減の余地はないか。
- ・受益者負担を検討する余地はないか。
- ・事業推進過程で環境（エコ）への配慮をさらに検討する余地はないか。

## (2) 1次評価の実施

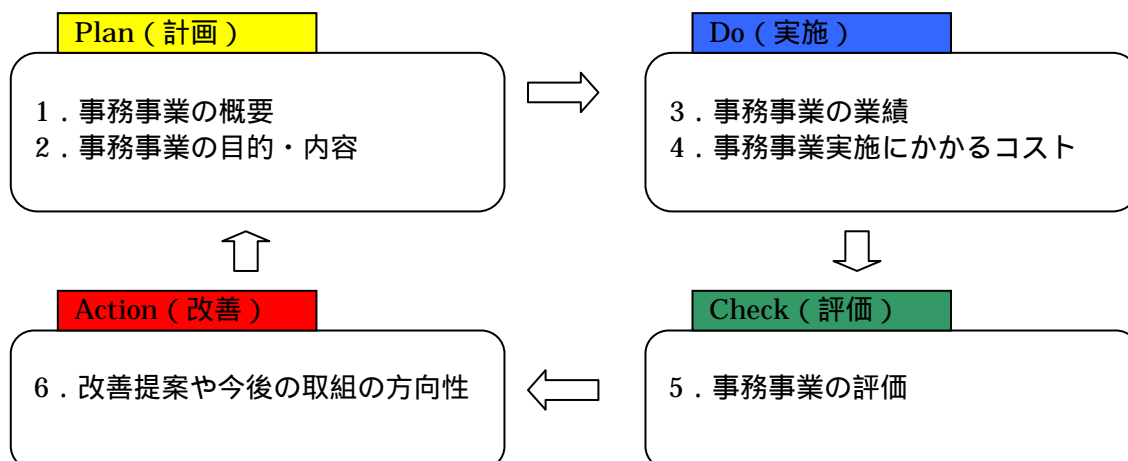
### 事務事業評価シートの作成

1次評価では、次に示す事務事業評価シートを作成して自己評価を行いました。

評価シートの左側は、若干の様式変更があったものの、平成17年度に目標値設定作業を行ったときのものとほとんど同じです。

一方、シート右側には評価及び改善提案を記入する部分が加われました。

この左側と右側とを併せて、評価シートは、大きく「1.事務事業の概要」、「2.事務事業の目的・内容」、「3.事務事業の業績」、「4.事務事業実施にかかるコスト」、「5.事務事業の評価」及び「6.改善提案や今後の取組の方向性」に分かれており、これらは、それぞれPDCAサイクルのいずれかの局面を表しています。



平成17年度 事務事業評価シート

|                  |                        |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
|------------------|------------------------|--------------|------------|------------|--------|--------|---------|--------------------|--------------------|--|--|
| 1. 事務事業の概要       |                        |              |            |            | 所属課    |        |         |                    |                    |  |  |
| 事業               |                        |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
| 事業体系             |                        |              | 事業開始年度     |            | 完了年度   |        | 記入日(目標) |                    | 記入日(評価)            |  |  |
| 基本施策             |                        |              |            |            |        |        | 所属長(目標) |                    | 所属長(評価)            |  |  |
| 目標               |                        |              | 根拠法令、基本計画等 |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
| 基本戦略             |                        |              |            |            |        |        | 担当者(目標) |                    | 担当者(評価)            |  |  |
| 具体的<br>方策        | 大                      |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
|                  | 中                      | プロジェクト・業務の区分 |            | 事業区分1      |        | 事業区分2  |         |                    |                    |  |  |
|                  | 小                      |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
| 取組事項             |                        |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
| 予算費目             |                        |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
| 2. 事務事業の目的・内容    |                        |              |            |            | Plan   |        |         |                    |                    |  |  |
| 事務事業の目的          |                        |              |            | 17年度の事業の内容 |        |        |         |                    |                    |  |  |
| 対 象              |                        | 意 図          |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
|                  |                        |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
| 3. 事務事業の業績       |                        |              |            |            | Do     |        |         |                    |                    |  |  |
| 重要指標             | 指標名                    | 単位           | 17年度予測     | 17年度実績     | 18年度目標 | 18年度実績 | 19年度計画  | ( )年度計画            | 備考<br>(指標の計算方法、算式) |  |  |
|                  |                        |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
|                  |                        |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
|                  |                        |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
|                  |                        |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
|                  |                        |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
|                  |                        |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
|                  |                        |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
|                  |                        |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
|                  |                        |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
|                  |                        |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
| 指標化できない成果        |                        |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
| 4. 事務事業実施にかかるコスト |                        |              |            |            | Do     |        |         |                    |                    |  |  |
| コスト              | 単位                     | 17年度予測       | 17年度実績     | 18年度目標     | 18年度実績 | 19年度計画 | ( )年度計画 | 事業期間中の総コスト<br>補助率等 |                    |  |  |
| 総コスト             |                        | 0            | 0          | 0          | 0      | 0      | 0       |                    |                    |  |  |
| 内訳               | 直接事業費<br>(うち事業費支弁の人件費) | 千円           |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
|                  | 間接費                    |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
|                  | 人件費                    |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
| 総コストのうちの補助対象経費   |                        |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
| 特定財源             | 国庫支出金                  | 千円           |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
|                  | 県支出金                   |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
|                  | 起債                     |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
|                  | その他                    |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
| 一般財源             |                        | 0            | 0          | 0          | 0      | 0      | 0       |                    |                    |  |  |
| 総収入              |                        |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
| 人員投入             | 人時                     |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
| 事業の優先度(予算要求時)    | 順位                     | 査定者使用欄       |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |
| 担当課内<br>部(施策)内   |                        |              |            |            |        |        |         |                    |                    |  |  |

| 5 事務事業の評価        |               |  |      |
|------------------|---------------|--|------|
| 市の役割             | 評価対象年度に改善した内容 | チェック項目<br>(「はい」なら、「いいえ」なら×、該当しない場合は-)  | チェック |
|                  |               | 国や県のサービスや事務事業との重複はないですか<br>民間のサービスや事業では代替できない事務事業ですか<br>他の実施主体を活用すると、公平性や守秘義務が担保されにくいですか<br>他の実施主体を活用した場合にデメリットが大きくなりますか<br>社会環境の変化に応じてサービス水準の検討がされていますか<br>国や他自治体と比較しサービス水準の検討がされていますか<br>事務事業の目的を達成できるような事業内容ですか<br>( )  |      |
|                  | 改善の余地         |  |      |
| 事業の効果            | 評価対象年度に改善した内容 | チェック項目<br>(「はい」なら、「いいえ」なら×、該当しない場合は-)  | チェック |
|                  |               | 年度当初に予定した実施項目が達成できましたか<br>事務事業の効果の把握ができていますか<br>重要指標について設定した目標値が達成できましたか<br>重要指標の実績値が前年度と比較して向上しましたか<br>目標年度に目標を達成できそうですか<br>利用者・対象者の増減等に対応できていますか<br>国や他自治体と比較してサービスの対象は適正ですか<br>( )  |      |
|                  | 改善の余地         |  |      |
| 事業の実施過程          | 評価対象年度に改善した内容 | チェック項目<br>(「はい」なら、「いいえ」なら×、該当しない場合は-)  | チェック |
|                  |               | 利用者・対象者のニーズを把握していますか<br>利用者・対象者ニーズが反映されていますか<br>利用者・対象者への情報提供が十分されていますか<br>専門性を持った人材を活用できていますか<br>さまざまな場面で市民参加の機会が確保されていますか<br>職員の能力開発は十分になされていますか<br>実施方法について他自治体との比較ができていますか<br>歳入増加策の可能性が検討されていますか<br>要綱や市会計規則に基づく業務の処理ができていますか<br>コスト削減の観点から考えた場合、現状の実施方法が最適ですか<br>サービス向上の観点から考えた場合、現状の実施方法が最適ですか<br>他の事業との統合可能性がない事務事業ですか<br>市民組織、ボランティア等との協働ができていますか<br>世代間負担の公平性、社会的公正、平等への配慮がされていますか<br>人件費の削減余地はないですか<br>単位あたりのコストの削減余地はないですか<br>事務の電子化などによる業務改善の余地はないですか<br>契約方法の変更などによるコスト削減の余地はないですか<br>受益者負担を検討する余地はないですか<br>事業推進過程で環境(エコ)への配慮をさらに検討する余地はないですか<br>( ) |      |
|                  | 改善の余地         |  |      |
| 6 改善提案や今後の取組の方向性 |               |  |      |
| 前回記入時の改善の方向性     |               | 今回の改善の方向性  |      |
|                  |               | 課長としてこの事業を今後どのようにしていきたいですか   |      |
| 改善状況             |               | Action   |      |
|                  |               |  |      |

なお、評価シートの各項目の内容は、次のとおりです。

<事務事業評価シート 項目別内容>

**1. 事務事業の概要**

ここでは、事務事業の名称、所管課をはじめ、総合計画で定めた施策体系上の位置づけ、事務事業実施の根拠となる法令、基本計画等、事務事業の概要を示します。

事業名・・・ 評価対象とする事務事業名を記入する。

所属課・・・ 当該事務事業を所管する課・室等の名称を記入する。

事業体系・・・ 総合計画基本計画で定めた施策体系上の位置づけを記入する。

事業開始年度

・・・ 評価対象となる事務事業の開始年度を記入する。不明の場合は、空欄。

事業完了年度

・・・ 有期の事務事業の場合又は平成 17 年度で完了した事務事業の場合、完了年度を記入する。完了年度が不明確な場合でも予想される完了年度を記入する。

根拠法令、基本計画等

・・・ 事務事業を実施する際の根拠となる法律、条令等を記入する。また、基本計画等に事業実施の旨の記載がある場合も併せて記入する。特にない場合は、空欄。

記入日（評価）・・・ 評価時の年月日を記入する。

所属長（評価）・・・ 評価時の事務事業を所管していた課（室・局）長を記入する。

担当者（評価）

・・・ 評価時の評価シート作成担当者名を記入する。なお、評価シートは、原則として評価対象事業の担当者が作成する。

プロジェクト・業務区分

・・・ 当該事務事業が“プロジェクト”か“業務”かを選択する。

【プロジェクト】

限られた期間や与えられた条件の中で、明確な成果を達成するための活動。

【業務】

日常的かつ恒常的に実施されている活動。質を維持しながら、より高い効率性を求める点に改善の主眼が置かれる。

事業区分 1

・・・ 評価対象となる事務事業の性質を、建設・整備事業、義務的事業、施設の管理運営、内部管理業務、ソフト事業から選択する。

【建設・整備事業】

市民利用施設等の建設、道路や公園等の整備等  
例) 道路橋梁新設改良事業、学校改築事業

**【義務的事業】**

法定受託事務等

例) 国保運営事業

**【施設の管理運営】**

既存公共施設の維持管理業務

例) 公民館管理事業、保育所管理事業

**【内部管理業務】**

組織の運営又は職員を対象に実施する事務事業

例) 総務管理事務事業、会計管理事業、人事管理事業

**【ソフト事業】**

市民を対象に実施する上記以外の事務事業

例) 男女共同参画推進事業、人権同和教育支援事業

**取組事項**

・・・基本計画の具体的方策ごとに設定された取組事項の中から、該当するものを記入する。

予算費目・・・当該事務事業に係る予算の費目を記入する。

**2. 事務事業の目的・内容**

ここでは、事務事業の目的及び評価対象年度（平成 17 年度）に実施した事務事業の内容を示します。

事務事業の目的・・・事務事業の目的を「対象」と「意図」に分けて記入する。

**【対象】**

当該事務事業を「誰のために行っているのか」、当該事務事業を行うことによって「誰に影響が現れるか」などを検討し、条件、年齢、地域などによって対象をできるだけ特定する。例えば、単に「市民」とするのではなく、事業によって「ごみのリサイクルに取り組む市民」、「65 歳以上の市民」などの表現になる。

**【意図】**

事務事業を実施することで「対象」をどのような状態にしたいのか、具体的に記入する。事務事業を実施することで 1 年後あるいは数年後に「対象」がどのように変化するのかをイメージする。

**17 年度の事業の内容**

・・・平成 17 年度に実施した事業の主な内容を記入する。

**3. 事務事業の業績**

ここでは、指標により事務事業の業績を可能な限り数値で表します。なお、事務事業の成果を数値で測りがたい場合には、「指標化できない成果」として示しています。



重要指標・・・指標のうち、重要視していくものにつける（5つ以内）。

指標名・・・事務事業目的体系化で検討した「活動指標」、「成果指標」を参考に、当該事務事業の業績を把握するための指標を検討し記入する。

活動指標...事務事業を実施する過程で行う活動の状況を反映する指標。目的を達成するための手段（働きかけ）の状態を示す。事業量を反映する指標、事業の品質を管理するために必要な指標、事業のリスクを管理する指標などが考えられる。

成果指標...事務事業の目的の達成状況を示す指標。事業の目的に応じて、複数設定することも可能。

備考・・・設定した指標の計算方法（算式）や補足説明があれば記入する。

指標化できない成果

・・・数値で把握できない事務事業の成果を記入する。

#### 4．事務事業実施にかかるコスト

ここでは、事務事業実施にかかるコストを「直接事業費」、つまり予算・決算額だけでなく、人件費も含めて示しています。

総コスト・・・当該事務事業の実施にかかるコストを記入する。総コストは、直接事業費のほか、間接費と人件費の合計により算出するが、今年度は、間接費は含めない。また、人件費は、業務量算定表で事務事業ごとに算出した金額を転記する。

総コスト = 直接事業費 + (間接費) + 人件費

総コストに対する財源・・・総事業費に対する財源を記入する。

総収入・・・予算上の充当に係わらず、当該事務事業の実施により発生する収入の総額を記入する。ただし、税、国県支出金、市債、交付金は含めない。

#### 5．事務事業の評価

ここでは、「評価対象年度に改善した内容」を説明するとともに、評価基準に基づいて「今後の課題」を洗い出します。また、「改善の余地」がどの程度あるかを自己評価します。

評価対象年度に改善した内容

・・・評価基準を参考に、評価対象年度（平成17年度）中に改善した事項があれば、その内容を記入する。

チェック欄

・・・評価基準に照らし合わせて、事務事業の状態を「○」、「×」又は「-」でチェックする。

#### 今後の課題

- ・・・チェック欄で「×」となった項目に関して、課題を記入する。

#### 改善の余地

- ・・・当該事務事業に関して、どの程度改善の余地があるかを、「改善の余地はない」、「改善の余地がややある」、「改善の余地が多い」、「抜本的な見直しが必要」の中から選択する。

### 6. 改善提案や今後の取組の方向性

ここでは、事務事業担当者の自己評価を受けて、所管課（室・局）長として当該事務事業を今後どのようにしていくか、その方向性を示します。

#### 今回の改善の方向性

- ・・・「5. 事務事業の評価」で担当者が挙げた今後の課題を踏まえて、所管課（室・局）長として当該事務事業を今後どのようにしていきたいかを具体的に記入する。

#### 改善状況

- ・・・事務事業の担当課として年度当初に考えていた課題に関する改善状況を、「実施済」、「継続中」、「未実施」の中から選択する。

#### 資源配分の方向性

- ・・・当該事務事業に関して、今後、予算や人員といった行政資源をどのように配分していくべきと考えるかを、「重点的に継続する」、「継続する」、「縮小を検討する」、「休止、廃止を検討する」、「他事業との統合を検討する」、「完了する」の中から選択する。

出納整理期間が終了した後、6月1日から約1ヶ月間で、各課においてこの事務事業評価シートの作成を行いました。

ただし、平成17年度に実施した事務事業は、指標の設定を年度途中の事務事業目的体系化作業の中で行ったため、「目標値」の設定はされていません。また、指標によっては、「実績値」が不明な場合もありました。したがって、今回の試行評価では、ある程度、定性的な評価にならざるを得なかった面があります。

### (3) 2次評価の実施

#### 2次評価の目的と内部評価委員会

2次評価は、事務事業担当課による評価シート作成（1次評価）が終了した後、7月半ばから約半月をかけて実施しました。

その目的は、次の2つのです。

事務事業評価シートの記述内容を、より分かりやすいものに改善すること。

事務事業の内容そのものに関して、他の部署に所属する職員との議論を通して課題を明らかにし、具体的な改善提案に結び付けること。

このうち、行政評価システム導入の本来の趣旨からすれば 2 番目の目的をより重視していくべきですが、今年度は、試行評価であり、職員も事務事業評価シートの作成に習熟していないため、1 番目の目的を達成することにも力点を置いて実施しました。

具体的には、これらの目的を達するために職員で構成するさぬき市行政評価システム内部評価委員会を設置し、この組織による内部評価を行いました。

その構成は、次のとおりです。

< さぬき市行政評価システム内部評価委員会 委員構成 >

- ・ さぬき市行政評価推進チームの委員 7 人
- ・ 総務部に所属する職員 1 人
- ・ 市民部に所属する職員 1 人
- ・ 健康福祉部に所属する職員 1 人
- ・ 建設経済部に所属する職員 1 人
- ・ 市民病院事務局又は新病院建設室に所属する職員 1 人
- ・ 水道局に所属する職員 1 人
- ・ 教育委員会事務局に所属する職員 1 人
- ・ 監査委員事務局に所属する職員 1 人

なお、効率よく要点を押さえた評価ができるように、実際の評価を行う前に委員を対象に評価者研修を行いました。

#### ヒアリングの実施

2 次評価の実施に当たって、課ごとにヒアリングを実施しました。

ヒアリングは、各課から評価対象事業の担当者及び所管課（室・局）長が、また、内部評価委員会からは、毎回 4～5 人の委員が評価者として参加し、1 つの事務事業につき約 30 分をかけて行いました。

評価者は、ヒアリングで評価対象事務事業に関する担当課の話を聞いた上で、事務事業に関する提案や評価シートの記述に関する指示・指摘事項をまとめ、さらに、当該事務事業について、「改善の余地」がどの程度あるかという観点で評価を行いました。

## (4) 結果

### 1 次評価結果

1 次評価の結果は、資料 2「事務事業評価シート（概要）」のとおりです。

なお、この資料 2 として掲載した評価シートは、職員が 1 次評価のために作成した評価シートの概要のみを示しています。これは、1 次評価のために職員が作成した評価シート（p21、22 参照）には、事務事業評価の結果に直接関係のない情報も含まれているためです。

つまり、事務事業評価シートは、職員が自ら事務事業の課題を洗い出し、改善点や事務事業の今後の方向性を明らかにするためのツール（道具）であり、その意味で言えば、シートの記入内容のうち、評価項目に関して「○」、「×」、「-」をつけるチェック欄は、職員が課題に気づくことを促すために設けています。

また、評価シートは、単に事務事業の評価に用いるだけでなく、総合計画の進行管理や予算編成の資料として利用することも想定しており、「1. 事務事業の概要」の「取組事項」や「予算費目」、「4. 事務事業実施にかかるコスト」の「財源内訳」欄等は、そのために設けたものです。

これらの項目を含めて、職員が作成した評価シートをそのまま公表すると、かえって事務事業の内容や評価結果が分かりにくくなるため、公表用のシートからは、これらの情報を省いています。

さらに、2 次評価で指摘のあった事務事業については、記述内容の修正を行った結果を掲載しています。

## 2 次評価結果

2 次評価の結果は、次のとおりです。

### 平成 17 年度事務事業に係る 2 次評価結果

| 改善の余地 | ない | ややある | 多い | 抜本的な見直しが必要 | 評価なし | 計   |
|-------|----|------|----|------------|------|-----|
| 事務事業数 | 4  | 103  | 12 | 1          | 13   | 133 |

このうち「評価なし」となった 13 の事務事業は、各幼稚園の所管する「幼稚園教育事業」です。これは、内部評価委員より、事務事業の設定自体を再度検討する必要があるのではないかという意見が出され、最終的な評価にまで至らなかったものです。

個々の評価対象事務事業ごとの評価結果及び指示・指摘事項は、資料 3「平成 17 年度事務事業に関する 2 次評価結果一覧」のとおりとなっています。

## 事務事業評価の課題

事務事業評価を試行する過程で、次のような課題が明らかになりました。

### (1) 評価対象事業に関する課題

#### 評価対象事業の選定について

今年度は、1次評価を行った事務事業の全てに対して、2次評価を実施しました。

しかし、来年度以降、1次評価は、すべての事務事業を対象に実施するとしても、2次評価については、評価対象事業を限定する必要があるのではないかという意見がありました。

その理由の1つは、事務事業の性質からみて、2次評価の必要がないものもあるのではないかということです。例えば、内部管理業務や法令で決まっている事務事業などは、廃止や縮小を判断する余地がほとんどないため、2次評価まで行う必要はないのではないかという意見です。また、業務・プロジェクトの区分でプロジェクトに該当する事務事業<sup>5</sup>についても、ある程度、対象者や事業実施エリアが絞られているので評価対象から除いてはどうかという意見もありました。

来年度以降も2次評価対象事業を絞り込む必要があるとするもう一つの理由は、評価にかかる作業量が膨大になるということです。

今年度は、委員15人のうち5人が半日交代で6回ずつヒアリングを担当し、約半月を要しました。この作業を全事務事業を対象に実施することは、内部評価委員の数を増やしたとしても、委員及び各事務事業担当課職員双方の通常業務に大きな影響を与えることが予想されます。

以上のような理由から、今後、次評価の対象事業の選定について、検討していく必要があります。

### (2) 事務事業評価シートに関する課題

#### 評価基準及び事務事業評価シートの記載方法について

1次評価で各事務事業担当課が用いた評価シートは、先に示した様式(p21、22)のとおりですが、このシートの記載項目、記載方法についていくつかの課題が明らかになりました。

評価シートの作成に当たって、担当職員から特に「記入が難しい。」等の意見が多かったのは、シート右側、つまり「5.事務事業の評価」、「6.改善提案や今後の取組の方向性」の部分でした。

このシート右側の記載については、次のような方法を指示していました。

< 「5.事務事業の評価」欄記入方法 >

- ・「評価対象年度に改善した内容」を記述する。
- ・各評価基準(p18、20参照)について、「○」（改善の余地がある）、「×」（改善の余地が

<sup>5</sup> p23を参照してください。

ない)」、「 - (該当なし)」をチェック欄に記入する。

- ・「×」となった項目に関して、「今後の課題」を具体的に記述する。
- ・「×」の数、あるいは、「今後の課題」の内容を踏まえて「改善の余地」を記入(選択)する。

< 「6 . 改善提案や今後の取組の方向性」(課長等記入欄) 記入方法 >

- ・「今後の課題」の内容を踏まえて、「今回の改善の方向性」を具体的に記入する。
- ・年度当初に考えた改善項目について、「改善状況」を記入(選択)する。
- ・当該事務事業に対する今後の予算、人員等「資源配分の方向性」を記入(選択)する。

この中で、「評価基準に関してチェック欄で「 - 」、「×」等をつけるのが難しい。」という意見が最も多くありました。

その主な原因は、事務事業の内容によっては、評価基準が必ずしも適当でない場合があったためです。

今年度の試行では、すべての評価対象事業に対して同じ基準で評価を行いました。しかし、例えば、内部管理事業では、「利用者・対象者のニーズ」を考慮する余地はあまりないものが多く、また、国から実施方法まで細かく定められている事務事業では、他の自治体と実施方法を比較する意味があまりありません。このような理由で、事務事業によっては、ほとんどが「 - 」となってしまったものもありました。

また、「今後の課題」欄は、チェック欄で「×」となった項目についてできるだけ具体的に記入することとしていましたが、「×」がなくても書くべき課題があるのではないか。」という意見がありました。これも事務事業の内容によって評価基準が適当でなかったことが主な原因であると考えられます。

これらのことから、今後、事務事業の性質ごとに評価基準を設定する等の工夫の余地があると考えられます。

さらに、評価シートの作成方法を厳密に定めすぎたということも、今年度、評価シートの記入者が負担を感じた原因として挙げられます。評価シート作成にかかる負担があまり大きくなりすぎると、それ自体が目的化してしまうおそれがあります。

評価シートは、課題や改善策や洗い出すための道具であるという観点から、記述方法をあまり厳密にせず、また、レイアウトや記入項目の変更により、作成にあまり手間がかからないように改善していく必要があります。

### **(3) 2次評価及び内部評価組織に関する課題**

#### 内部評価組織のあり方と委員構成について

内部評価委員は、行政評価推進チーム及び各部局に所属する職員の中から15人を任命しましたが、2次評価を均一の視点で行うためには、委員を毎年度変えるのではなく、様々な

事務事業に精通している課長級の職員の中から人選するか、若しくは、どこかの部署が内部評価を専門に行うようにすることが必要ではないかという意見がありました。

しかし、その一方で、職員が行政評価システムに対する理解を深め、他の部署の事務事業に対する理解を深めていくためには、毎年度 15 人～20 人程度の職員が交代で内部評価委員を務め、何年間かで全職員が評価する側を経験する方がよいという意見もあります。

2 次評価の役割を担う組織については、これらの意見も踏まえつつ、行政評価システムを活用した行政経営を行っていくための組織機構を整備する中で、そのあり方も併せて検討していく必要があります。

### 2 次評価の目的について

今年度 2 次評価を実施するに当たっては、評価シートの記述がより分かりやすいものになるよう改善することにも力点を置きました。

これは、評価シートの公表を前提としてのことですが、結果として、職員が評価シートの各項目の意味をより深く理解すると同時に、評価シートの問題点を明らかにすることにもつながりました。その意味で、試行評価における取組としては、意義のあることであったといえます。

しかし、2 次評価として内部評価を行うことの本来の目的、つまり、事務事業担当課の職員と他の部署に所属する職員とが議論することにより、異なる視点から課題を明らかにし、さらに、具体的な改善提案に結び付けるという目的は、十分達成されたとはいえませんでした。それは、2 次評価のためのヒアリングに費やすことのできる時間が、1 事務事業当たり約 30 分と短く制約されていたためです。

ただし、ヒアリングに参加する事務事業担当課の職員や内部評価委員の負担を考えれば、これ以上ヒアリングにかかる時間を延ばすことは難しいため、来年度以降、職員が評価シートの作成に慣れていくにつれて、ヒアリングも 2 次評価の本来の目的により沿った形で実施していく必要があります。

また、評価シートの構成や記入方法を簡略化することにより、2 次評価のためのヒアリングにおいても、評価シートの記述内容よりも事務事業の内容そのものについて議論する時間を確保することができるように考えると考えられます。

### **(4) 職員の意識改革と評価結果の活用に関する課題**

1 次評価は自己評価であり、評価対象事業の担当者と所管課(室・局)長が事務事業の課題や今後の方向性を議論した上で行うのが本来のあり方です。しかし、課によっては、十分な議論を経ずに、一人の職員が複数の評価対象事業の評価シートを作成している例もありました。

今後、行政評価システム構築の目的について、職員の理解を深めるような研修等に力を入れていかなければならないと考えられます。

また、行政評価システムは、それ自体単独で運用するのではなく、予算・決算、総合計画及び行革プラン等と連携させていくことによって、より効果を発揮することができ、そのことが職員の意識改革にもつながっていくと考えられます。

したがって、そのような仕組みづくりにも力を入れていかなければなりません。

### **まとめ ~ 今後の方向性 ~**

今年度初めて事務事業評価の試行を実施しましたが、課題として挙げたように、事務事業評価が効率よく実施され、PDCA サイクルに則った行政経営に資するようになるためには、まだまだ、改善すべき点が多くあります。

そのなかでも、今後特に力を入れていかなければならないのが、職員の意識改革と評価結果を計画や行革、財政運営、人員配置に活用できる体制の整備です。

これらを進めていくためには、何のために行政評価システムを構築するのかという、行政評価システム構築の目的を、研修等を通して職員に浸透させていくとともに、職員からの自発的な改善提案やコスト削減の取組を効率よく実施できるように、必要に応じて組織機構の改編なども検討していく必要があると考えられます。

さらに、事務事業評価の実施と並行して、上位の施策評価の実施についても、早期に実現するよう取り組んでいきたいと考えています。



## 事務事業評価シート（概要）

「事務事業評価シートの見方」を参照してください。

## 平成 17 年度事務事業に関する 2 次評価結果一覧

本年度の 2 次評価の目的は、次の 2 点です。

事務事業評価シートの記述内容を、より分かりやすいものに改善すること。

事務事業の内容そのものに関して、他の部署に所属する職員との議論を通して課題を明らかにし、具体的な改善提案に結び付けること。